

Ewa Wszendybył-Skulska

Uniwersytet Jagielloński
e-mail: e.wszendybyl-skulska@uj.edu.pl

KREATYWNOŚĆ DETERMINANTĄ KSZTAŁTOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W TURYSTYCE

CREATIVITY AS A DETERMINANT OF SHAPING COMPETITIVE ADVANTAGE IN TOURISM

DOI: 10.15611/pn.2017.473.57

JEL Classification: C83, J24, R11

Streszczenie: Rozwój turystyki kreuje nowe potrzeby i oczekiwania turystów, co z kolei determinuje zarówno przedsiębiorstwa, jak i regiony do coraz szybszego reagowania na rosnące wymagania turystów i dopasowanie ofert do ich potrzeb. Możliwe jest to dzięki tworzeniu innowacyjnych rozwiązań będących warunkiem *sine qua non* osiągnięcia przewagi konkurencyjnej i stanowi podstawę rozwoju zarówno przedsiębiorstw, jak i regionów turystycznych. Natomiast źródłem procesów powstawania nowych rozwiązań, idei, ścieżek rozwojowych opartych na oryginalnym sposobie myślenia jest kreatywność. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie znaczenia kreatywności w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej w turystyce. Przeprowadzone na potrzeby niniejszego opracowania analizy pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie hipotezy mówiącej o tym, że kreatywność pozytywnie wpływa na konkurencyjność turystyczną regionów w Europie.

Słowa kluczowe: kreatywność, konkurencyjność, turystyka.

Summary: Tourism development creates new needs and expectations which in turn makes regions react more quickly to still growing tourists' demands and adapt their offers to tourists' needs. It is made possible thanks to innovative solutions as a precondition of attaining competitive advantage and is basis of development of both enterprises and regions. However, creativity is the source of creation of new solutions, ideas, paths of development based on peculiar way of thinking. The article aims to show the importance of creativity in shaping competitive advantage in tourism. The analysis conducted for the needs of this paper allowed for positive verification of the hypothesis stating that creativity positively affects competitiveness of tourism regions in Europe.

Keywords: creativity, competitiveness, tourism.

1. Wstęp

Zagadnienia związane z kreatywnością stają się coraz popularniejsze w turystyce. Wynika to z dokonujących się zmian rynkowych, postępującej globalizacji, wysokiego poziomu konkurencji, rosnących wymagań społeczeństw, przedsiębiorstw, regionów. Turystyka jest jednym z najważniejszych i najbardziej dynamicznie rozwijających się sektorów gospodarki na świecie, który stawia czoła wyzwaniom globalizacji. Obecnie liczba turystów rośnie, mają oni łatwiejszy i szybszy dostęp do większej liczby regionów/rynków turystycznych. Znaczenie sektora turystycznego w ostatnich latach wzrasta i rozszerza się na nowe gospodarki. W związku z tym zarówno podmioty turystyczne, jak i całe regiony muszą dostosowywać się do nowej rzeczywistości i opracowywania strategii w celu poprawy lub utrzymania przewagi konkurencyjnej. Turyści stali się bardziej doświadczeni w podróżach turystycznych i lepiej poinformowani. Technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT) ułatwiły im dostęp do informacji i zwiększyły zapotrzebowanie na alternatywne i bardziej zaawansowane produkty. Turyści są teraz bardziej niezależni i mogą (coraz częściej to czynią) wpływać na ostateczny kształt oferty turystycznej, stając się prosumentami [Nieżgoda, Markiewicz 2015, s. 37-45].

Zwiększanie jakości produktów turystycznych, innowacje w dziedzinie transportu i komunikacji w sposób zasadniczy przyczyniły się do rozwoju turystyki, a wysoki poziom oferty turystycznej okazuje się już niewystarczający dla zapewnienia trwałego sukcesu rynkowego. Wszystko to zmusza podmioty rynku turystycznego do poszukiwania atutów, którymi mogłyby zwrócić na siebie uwagę potencjalnych klientów. Nadrzędnym celem zarówno przedsiębiorstw, jak i regionów turystycznych staje się zapewnienie konkurencyjności swojej oferty.

Konkurencyjność jest pojęciem wielowymiarowym. Jak słusznie zauważają V. Marková, V. Maráková, V. Hiadlovský oraz A. Wolak-Tuzimek [2014, s. 88], odnosi się ona do państw, sektorów, branż, regionów, przedsiębiorstw, ale i produktów. Konkurencyjność to umiejętność konkurowania, oznaczająca działanie i przetrwanie w konkurencyjnym otoczeniu, ale i osiągnięcia lub utrzymywania przewagi konkurencyjnej [Gorynia 2010, s. 77]. Konkurencyjność oznacza zdolność wykorzystania indywidualnych, specyficznych i wartościowych zasobów, które trudno jest imitować konkurentom [Huggins 2003, s. 90]. W odniesieniu do regionu konkurencyjność definiowana jest jako jego zdolność przystosowywania się do zmieniających się wyzwań i zadań gospodarczych, społecznych, środowiskowych, zdolność do tworzenia warunków rozwoju, pozwalających utrzymać lub wzmocnić pozycję regionu w układzie krajowym i międzynarodowym [Gaczek, Rykiel 2000, s. 113]. Konkurencyjność turystyczna regionów często postrzegana jest przez pryzmat ich atrakcji turystycznych [Navickas, Malakauskaite 2009, s. 37]. Jej źródłem jest nowoczesna infrastruktura materialna, instytucjonalna i intelektualna regionu. Zatem w kształtowaniu konkurencyjności turystycznej regionów powinny być uwzględniane wszystkie składniki potencjału turystycznego regionu, w tym również ich źródła

przewag konkurencyjnych – czyli unikatowe, niepowtarzalne składniki (czynniki), na których podstawie budowana jest pozycja konkurencyjna na globalnym rynku turystycznym [Bednarczyk 2011, s. 16]. Konkurencja globalna stanowi czynnik presji na wzrost zdolności innowacyjnej zarówno przedsiębiorstw, jak i regionów turystycznych, które stoją wobec konieczności podejmowania działań zorientowanych tak na teraźniejszość, jak i przyszłość. Podstawowym atrybutem innowacyjności jest powstanie nowej jakości w zastosowaniu praktycznym. Nie zawsze jednak musi to być efekt pracy badawczej, jednak zawsze jest to produkt ludzkiej inicjatywy i twórczej działalności człowieka.

Turystyka jest ważnym sektorem gospodarki europejskiej. Europa już od lat jest regionem, do którego odbywa się najwięcej międzynarodowych podróży. Wynika to z faktu posiadania przez Europę bogatego dziedzictwa kulturowego, infrastruktury i usług turystycznych o wysokim standardzie [Crotti, Misrahi 2015, s. VIII]. Niemniej jednak to, co nabiera coraz większego znaczenia obecnie i stanowi istotny czynnik konkurencyjności w europejskiej turystyce, znajduje się w wymiarze niematerialnym [Nielsen 2000] i jest generowane przez ludzi: są to umiejętności, idee i pomysły, czyli kreatywność [EC 2006, s. 38]. Stąd też celem niniejszego opracowania jest przedstawienie znaczenia kreatywności w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej w turystyce.

2. Istota kreatywności

W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji pojęcia kreatywności. *Słownik Języka Polskiego* PWN definiuje kreatywność jako „zdolność do tworzenia czegoś nowego, oryginalnego, przynoszącego nowe rozwiązania, pomysłowość” [Dubisz 2003]. Natomiast według Ch. Landry’ego [2013, s. 65] kreatywność polega na pobudzaniu nowych myśli, przeformułowywaniu dotychczasowej wiedzy na nowo i analizowaniu założeń w celu sformułowania nowych teorii i paradygmatów bądź też tworzeniu świadomości. R.W. Woodman, J.E. Sawyer oraz R.W. Griffin [1993, s. 294] określają kreatywność jako tworzenie użytecznych i wartościowych produktów, usług, pomysłów, procedur lub pomysłów przez współpracujące z sobą jednostki. R. Florida [2010, s. 28] z kolei utożsamia kreatywność z umiejętnością znajdowania nowych pomysłów, nieszablonowego myślenia. Według niego jest ona „wielowymiarowa, występuje w wielu wspierających się wzajemnie formach, może zostać wykorzystana do wielu różnych celów, a jej istnienie jest powszechne i ciągłe”. Autor zwraca uwagę, iż kreatywność nie jest jedynie domeną geniuszy. Jest to zdolność właściwa praktycznie – aczkolwiek w różnym stopniu – wszystkim ludziom [Florida 2010, s. 51].

Kreatywność może być rozpatrywana w odniesieniu do konkretnego człowieka, jak również organizacji, społeczeństwa. Kreatywna postawa danego człowieka jest uwarunkowana jego wiedzą, doświadczeniem, poczuciem wolności, umiejętnością twórczego myślenia, sytuacją otoczenia, a także motywacją. Kreatywne pomysły

powstają jednak nie tylko dzięki naturalnej kreatywności, ale musi także obok niej istnieć wiedza, by powstające pomysły były sensowne i użyteczne. Kreatywność zależy również od środowiska, kultury, historii, osiągnięć innych. Nowe pomysły, innowacyjne rozwiązania rodzą się często z syntezy idei wygenerowanych w zupełnie innych dziedzinach działalności. Sztuka kreatywności polega na umiejętności dostrzegania dalekich związków między, z pozoru, bardzo odległymi rodzajami ludzkiej aktywności. Taka synergia, skojarzenie bardzo odległych od siebie rozwiązań prowadzi nieraz do wyjątkowych i kreatywnych pomysłów. Stąd też istotne staje się tworzenie właściwych warunków do rozwijania kreatywności pracowników [Szołpiński 2013]. Bo choć kreatywność ujawnia się zazwyczaj w indywidualnych działaniach, to jednak współcześnie najważniejsze znaczenie w procesach innowacyjnych mają twórcze interdyscyplinarne zespoły pracowników. Współcześni menedżerowie powinni posiadać umiejętność rozpoznania i rozumienia unikatowych talentów, ich poziomu wiedzy i kreatywności oraz uformować z nich prawdziwy, dynamiczny i twórczy zespół.

Kreatywność poszczególnych pracowników bardzo ściśle wiąże się z kreatywnością w wymiarze instytucjonalnym czy nawet społecznym. Można więc stwierdzić, iż kreatywność organizacji to zdolność do odkrywania trafnych, twórczych rozwiązań dla tej właśnie organizacji. Ta cecha organizacji jest współcześnie oczekiwana i niezwykle przydatna ze względów rynkowych. Kreatywność może decydować o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej i sukcesie przedsiębiorstwa, regionu.

Zachowania kreatywne w organizacji i społeczeństwie pomagają w rozwiązywaniu różnego rodzaju problemów, na co zwrócił uwagę T. Dewett [2004, s. 257-266], wyodrębniając cztery rodzaje kreatywności: kreatywność oczekiwaną, proaktywną, responsywną oraz wspierającą. Dwie pierwsze odnoszą się do problemów otwartych. Źródłem zaangażowania w przypadku kreatywności oczekiwanej są czynniki zewnętrzne, działanie stanowi odpowiedź na określone wymaganie, natura wyniku jest nieokreślona, a stopień postrzeganego ryzyka umiarkowany. Kreatywność proaktywna wzbudzana jest przez źródła wewnętrzne, stanowi dobrowolną aktywność (np. spontaniczna sugestia związana z pracą jednostki), która łączy się z postrzeganym wysokim ryzykiem. W kontekście problemów zamkniętych autor wskazuje na kreatywność responsywną, mającą źródła zewnętrzne, gdyż stanowi ją wymaganie rozwiązania określonego wyniku, np. pomysł poprawienia procesu; stopień ryzyka jest tu niski. Kreatywność wspierająca pojawia się na skutek aktywizowania czynników wewnętrznych, odnosi się do dobrowolnych działań wiążących się w percepcji jednostki z umiarkowanym poziomem ryzyka. Zatem wysoki poziom ryzyka dotyczy problemów otwartych, ale należy pamiętać, że każdy rodzaj podejmowanych działań innowacyjnych jest ryzykowny, a samo ryzyko może być katalizatorem kreatywności.

Kumulacja kreatywności poszczególnych pracowników pozwala zatem na rozwiązywanie problemów różnych organizacji i społeczeństw, a także kreowanie nowych wartości. W tym kontekście praca zespołowa przynosi lepsze rezultaty od działań indywidualnych. Dużą rolę odgrywa tutaj synergia zespołu, zróżnicowana

wiedza, doświadczenie, sposoby myślenia, wielokulturowość itp. Jednakże okazywaniu zadowalającego poziomu kreatywności musi towarzyszyć odpowiednia kultura organizacyjna, sprzyjająca twórczym rozwiązaniom. Istotną bowiem przestrzenią budowania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, a tym samym regiony turystyczne, są uwarunkowania sprzyjające tworzeniu kultury generującej klimat inspirujący i wspierającej tworzenie rozwiązań innowacyjnych.

3. Metodyka badań

Celem badań było poszukiwanie odpowiedzi na pytanie dotyczące potencjalnego wpływu kreatywności na kształtowanie konkurencyjności w regionach turystycznych. Przeprowadzone analizy miały na celu zweryfikowanie następującej hipotezy badawczej: kreatywność pozytywnie wpływa na konkurencyjność turystyczną regionów w Europie.

Badanie opierało się na dwóch głównych źródłach reprezentatywnych. Podstawą do porównywania w zakresie konkurencyjności turystycznej krajów UE był *The Travel & Tourism Competitiveness Index* (TTCI). Postrzegając bowiem kreatywność jako źródło innowacji, a w związku z tym podstawowy czynnik i stymulator rozwoju przedsiębiorstw przekładający się na wzrost konkurencyjności turystycznej regionów, uznano za uzasadnione poddanie analizie wpływu kreatywności na konkurencyjność regionów mierzoną TTCI. Dane wykorzystane do oceny poziomu kreatywności pochodzą natomiast z *Global Creativity Index* (GCI). Złożoność produktu turystycznego i fakt, że kształtowanie wartości dodanej w turystyce wymaga współdziałania w obrębie wielu sektorów gospodarek, wskazują, iż wymiary uwzględniane w GCI (talent, technologia, tolerancja) są istotne z punktu widzenia kształtowania przewagi konkurencyjnej w turystyce.

W toku badań nad zależnościami pomiędzy kreatywnością a konkurencyjnością turystyczną regionów wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana. Wszystkie obliczenia przeprowadzone zostały z wykorzystaniem pakietu STATISTICA 12.

4. Wyniki badań

Analizując wpływ GCI na konkurencyjność turystyczną regionów, zaobserwowano, iż wpływ ten jest pozytywny. Warto przy tym zaznaczyć, że dane dotyczące GCI dla poszczególnych krajów w Raporcie z 2011 r. nie pokazują wartości tego wskaźnika w danym roku, lecz jego uśrednioną wartość w latach 2000-2009; podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku GCI prezentowanego w Raporcie z 2015 r., który to odnosi się do lat 2010-2014.

Badania potwierdziły istotną statystycznie wysoką dodatnią korelację pomiędzy poziomem GCI w 2011 r. a konkurencyjnością turystyczną w latach 2011 ($r_s = 0,751$; $p < 0,001$), 2013 ($r_s = 0,731$; $p < 0,001$) i 2015 ($r_s = 0,662$; $p < 0,001$ (zob. tab. 1).

Tabela 1. Wartości współczynników korelacji rang Spearmana oraz wyniki testu ich istotności dla GCI 2011 i wybranych zmiennych

Korelacja zmiennej:	Wartości współczynnika i wyników testu		
	N	r_s	P
TTCI 2011	29	0,751	0,000
TTCI 2013	29	0,731	0,000
TTCI 2015	29	0,662	0,000

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Również analizy wskaźnika GCI według raportu z 2015 r. potwierdziły istotną statystycznie wysoką dodatnią korelację pomiędzy poziomem GCI w 2015 r. a konkurencyjnością turystyczną w roku 2015 ($r_s = 0,640$; $p = 0,001$).

Jak więc widać, prowadzone analizy statystyczne potwierdziły istnienie pozytywnej zależności pomiędzy kreatywnością a konkurencyjnością turystyczną regionów w Europie. Wskazują bowiem, że wraz ze wzrostem kreatywności wzrasta konkurencyjność turystyczna regionów.

5. Dyskusja

Na bazie dotychczasowych rozważań można stwierdzić, że kreatywność ma pozytywny wpływ na konkurencyjność turystyczną regionów. Zastosowany w badaniu wskaźnik GCI został oparty na bardzo popularnej, ale i często krytykowanej koncepcji 3T (Technologia, Talent, Tolerancja) stworzonej przez R. Floridę [2012, s. 228]. Największe kontrowersje wzbudza kwestia tolerancji oraz poszanowania odmienności, a właściwie ich bezpośredniego wpływu na rozwój regionów [Raszkowski 2014, s. 164]. Biorąc jednak pod uwagę rozwój turystyki, wymiar tolerancji wydaje się kluczowy. Trudno bowiem wyobrazić sobie rozwój turystyki w regionach, w których brak jest akceptacji odmiennych zachowań, wartości i przekonań. Ponadto z badań Floridy [2006, s. 29] wynika, że regiony, w których ludzie czują się swobodnie, gdzie mogą realizować swoje pragnienia, potrzeby samorealizacji oraz wybierać indywidualną drogę postępowania w ramach określonego społeczeństwa, czyli postępować zgodnie z przyjętymi i zaakceptowanymi wartościami, przyciągają kreatywne jednostki. Stąd wynika konieczność podejmowania działań na rzecz rozwoju kreatywności społeczeństwa, co jednak wymaga [Karlsson, Johansson 2006, s. 23]:

- zapewnienia sprzyjającego środowiska dla nowych doświadczeń, eksperymentów;
- uniwersalnej kompozycji istniejącej wiedzy i kompetencji;
- zróżnicowanych i relatywnie łatwo dostępnych źródeł finansowania nauki i przedsiębiorczości w sektorach nie tylko turystycznych, ale i okołoturystycznych;
- tworzenia spontanicznych i nieformalnych kontaktów interpersonalnych użytkowników regionalnej przestrzeni turystycznej oraz przedstawicieli innych regionów turystycznych;

- przekonania, że zaspokojenie potrzeb rozwojowych w zakresie turystyki wymaga poszerzania posiadanych zasobów;
- organizacji i zarządzania turystyką w regionie, cechujących się elastycznym podejściem do problemów rozwojowych sektora oraz nieszablonowymi rozwiązaniami.

Kreatywność jest postrzegana jako warunek sprawczy generowania innowacji, które z kolei mogą przyczyniać się do powstawania nowych rynków zbytu w turystyce, wzrostu jakości obsługi, poprawy efektywności pracy czy zwiększania konkurencyjności podmiotów (nie tylko tych turystycznych), które mają innowacyjne produkty i usługi w swojej ofercie, stymulując tym samym wzrost przewagi konkurencyjnej.

6. Zakończenie

Kreatywność rodzi się często na skrzyżowaniu sektorów. Jest to szczególnie widoczne w turystyce, produkt turystyczny bowiem ma złożony charakter [Panasiuk 2006, s. 79], implikując wielostronną współzależność podmiotów. Stąd też kreatywność należy rozpatrywać jako proces interakcji pomiędzy procesami innowacyjnymi różnych sektorów.

Kreatywność jest cechą kapitału ludzkiego [Wszendybył-Skulska 2014, s. 123]. To właśnie kreatywni ludzie często współtworzą produkty i usługi turystyczne nacechowane innowacyjnością, niepowtarzalnością, unikalnym designem. W procesie implementacji kreatywnych rozwiązań produkty i usługi turystyczne wzbogacane są o wyróżniający ładunek emocjonalny, który pozwala uczynić je bardziej konkurencyjnymi. Takie podejście wydaje się pożądane w czasach odchodzenia od klasycznej promocji korzyści funkcjonalnych na rzecz zaspokajania ludzkich marzeń, aspiracji, potrzeb wynikających z chęci wyróżnienia się w określonej grupie społecznej oraz poczucia bycia wyjątkowym odbiorcą danej oferty turystycznej.

Przeprowadzone badania udowodniły, że kreatywność jest ważną kompetencją przyczyniającą się do dynamizowania rozwoju turystyki. Jej wartość przejawia się w szerokim spektrum oddziaływań, dotyczącym zróżnicowanych obszarów ludzkiej aktywności. Aktywizowanie ludzkiej kreatywności i wykorzystanie jej efektów w kontekście rozwoju turystyki wydaje się jednym z istotniejszych wyzwań współczesnej gospodarki turystycznej opartej na wiedzy i polityki turystycznej zarówno na szczeblu UE, jak i krajów czy regionów.

Literatura

- Bednarczyk M. (red.), 2011, *Zarządzanie konkurencyjnością biznesu turystycznego w regionach*, CeDeWu, Warszawa.
- Crotti R., Misrahi T., 2015, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*, World Economic Forum, Geneva.

- Dewett T., 2004, *Employee creativity and the role of risk*, European Journal of Innovation Management, no. 7 (4), s. 257-266.
- EC, 2006, *Economy of Culture in Europe*, DG Education and Culture, European Affairs, Brussels.
- Florida R., 2006, *Regions and universities can Foster a creative economy*, The Chronicle of Higher Education Review.
- Florida R., 2010, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Florida R., 2012, *The Rise of the Creative Class. Revisited*, Basic Books, New York.
- Gaczek W., Rykiel Z., 2000, *Konkurencyjność regionów a ich adaptacyjność*, [w:] Ciok S., Ilnicki D. (red.), *Przekształcenia regionalnych struktur funkcjonalno-przestrzennych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Gorynia M., 2010, *Konkurencyjność w ujęciu mikroekonomicznym*, [w:] Gorynia M., Łązniewska E., *Kompedium wiedzy o konkurencyjności*, PWN, Warszawa.
- Huggins R., 2003, *Creating a UK competitiveness Index: regional and local benchmarking*, Regional Studies, no. 37 (1), s. 89-96.
- Karlsson C., Johansson B., 2006, *Regional Development and Knowledge. The Royal Institute of Technology, Centre of Excellence for Science and Innovation Studies (CESIS)*, Electronic Working Paper Series, Paper, no. 76.
- Landry Ch., 2013, *Kreatywne miasto. Zestaw narzędzi dla miejskich innowatorów*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Marková V., Maráková V., Hiadlovský V., Wolak-Tuzimek A., 2014, *The concept of Corporate Social Responsibility in selected economic sectors*, Wydawnictwo Naukowe Spatium, Radom.
- Navickas V., Malakauskaite A., 2009, *The Possibilities for the Identification and Evaluation of Tourism Sector Competitiveness Factors*, Engineering Economics, no. 1 (61), s. 37-44.
- Nielsen K., 2000, *Social Capital and Systematic Competitiveness*, Network Institutional Theory Research Paper, no. 2, Roskilde university, <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.199.6844&rep=rep1&type=pdf> (25.02.2016).
- Niezgoda A., Markiewicz E., 2015, *Zmiany w zachowaniach konsumentów na rynku turystycznym w erze społeczeństwa twórczego*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu, nr 38, s. 37-45.
- Panasiuk A. (red.), 2006, *Marketing usług turystycznych*, PWN, Warszawa 2006, s. 79.
- Raszkowski A., 2014, *Znaczenie kreatywności w rozwoju regionalnym*, Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomica, Wydział Zarządzania i Administracji Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, nr 3, s. 161-175.
- Szopiński T., 2013, *Kreatywność i jej znaczenie w biznesie*, [w:] Kosieradzka A. (red.), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków-Warszawa.
- Dubisz S. (red.), 2003, *Uniwersalny słownik języka polskiego*, t. I, PWN, Warszawa.
- Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., 1993, *Toward a theory of organizational creativity*, Academy of Management Review, no. 18 (2), s. 293-321.
- Wszendybył-Skulska E., 2014, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, [w:] Bednarczyk M., Najda-Janoszka M. (red.), *Innowacje w turystyce – regionalna przestrzeń współpracy w makroregionie południowym Polski*, CeDeWu, Warszawa, s. 123-144.